



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

**DÉROULEMENT DU SÉMINAIRE DE FORMATION**  
**Enjeux et défis de la « gouvernance créatrice de valeurs » ®**  
**HEC – 31 OCTOBRE AU 2 NOVEMBRE 2023 - 8H30 À 17H00**

---

**Mardi le 31 octobre 2023 – Matin (8h30 à midi)**

**M. CLAUDE McMASTER – Les meilleures pratiques de gouvernance**

8H30 – 9h00            **PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS ET INTRODUCTION**

9H00 – 10h30        **LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE**

- Notions de base
- Rôle du Conseil et des administrateurs
- Un Conseil d'administration efficace

10H30 - 10H45       **PAUSE**

10H45- 11H45       **LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE**

- Meilleures pratiques
- Dynamique et performance du Conseil
- Évaluation du Conseil et des administrateurs

11H45- 12H00       **DISCUSSION ET CONCLUSION**

**Mardi le 31 octobre 2023 – Après-midi (13h30 à 17h)**

**Mme JOHANNE BRUNET - Présidence de conseils et comités**

13h30 – 15h45

**PRÉSIDENCE DE CONSEIL**

- Importance du rôle du président du conseil d'administration : évolution, définition, sélection, qualités
- Les compétences-clés du président
- Rôle du président de conseil VS la direction

15h45 – 16h00

**PAUSE**

16h00 – 16h45

**OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION: LE RÔLE DES COMITÉS**

- Objectifs des comités
- Quels comités pour le conseil
- Caractéristiques générales des comités
- Rapport au conseil d'administration

16h45 – 17h00

**CONCLUSION - DISCUSSION**

**Mercredi le 1<sup>er</sup> novembre 2023 – Avant-midi (8h30 à midi)**

**M. JEAN-DANIEL BRISSON – Stratégie et gestion des risques**

8h30 – 9h00

**INTRODUCTION**

9h00 – 9h45

**L'IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

- La démarche de planification stratégique
- La méthodologie de planification stratégique
- Exemple d'un calendrier de planification typique
- Les objectifs du diagnostic interne
- Exemple d'une grille diagnostique simple
- L'orientation : la mission et la vision
- Le modèle Allaire et Firsirotu : les quatre perspectives du marché
- Les options stratégiques de base
- Exemple de plan d'action

9h45 – 10h15

**ÉTUDE DE CAS**

10h15 – 10h30

**PAUSE**

10h30 – 11h15

**LE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR ET LA STRATÉGIE**

- Évolution du rôle joué par les conseils d'administration
- Le degré d'implication du Conseil d'administration dans le cadre d'une planification stratégique dépend de plusieurs facteurs
- L'administrateur et la stratégie
- L'approche « W »
- Les erreurs les plus communes en stratégie
- La vision à long terme, le suivi régulier et le tableau de bord

11h15 – 11h45

**GESTION DES RISQUES ET GESTION DE CRISE**

- Comprendre et mesurer la gestion des risques d'entreprise
- Rôle et responsabilités des administrateurs en temps de crise
- Prévention et gestion efficace des conflits au sein de l'organisation
- Mécanisme de réaction

11h45 – 12h00

**CONCLUSION – DISCUSSION**

**Mercredi le 1<sup>er</sup> novembre 2023 – Après-midi (13h30 à 17h)**

**ME. ANDRÉ VAUTOUR – Aspects juridiques, intégrité et éthiques**

13H30 – 14H00      **INTRODUCTION**

14H00 – 14H30      **RAPPEL DE CERTAINES NOTIONS :**

- Personne morale, loi constitutive et encadrement législatif et réglementaire additionnel
- Le conseil d'administration
- Les administrateurs

14H30 – 15H00      **DEVOIRS DES ADMINISTRATEURS :**

- Devoirs généraux, responsabilité et présomptions statutaires
- Interprétation du devoir de diligence
- Interprétation du devoir de loyauté

15H00 – 15H30      **ASPECTS JURIDIQUES ET ÉTHIQUES : RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS**

- Responsabilités potentielles et assurance
- Gouvernance
- Intégrité et éthique

15H30- 15H45      **PAUSE**

15h45 – 16H15      **ÉTUDE DE CAS**

16h15 – 16H45      **GESTION DES RÉUNIONS ET DYNAMIQUES DU CONSEIL**

- Comment optimiser les discussions au sein du conseil
- Rôles et responsabilités des membres
- Confidentialité des discussions
- Solidarité des décisions
- L'utilisation du huis clos
- Aller chercher des experts externes

16h45 – 17H00      **CONCLUSION**

**Jeudi le 2 novembre 2023 – Matin (8h30 à midi)**

**Mme PASCALE GAUDREAULT et Mme MIRELLA PISCIUNERI – Aspects financiers et divulgation de l'information financière**

8h30 – 9h00

**INTRODUCTION**

9h00 – 9h30

**RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE PROCESSUS DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE :  
COMPRENDRE LE MODÈLE FINANCIER DE L'ORGANISATION**

- Rôles du conseil d'administration
- Rôle du comité d'audit
- Les auditeurs externes et internes
- La motivation des gestionnaires – une source de risque

9h30 – 10h30

**LA COMPTABILITÉ CRÉATIVE – ORIGINES ET CONSÉQUENCES**

- Principes comptables généralement reconnus
- Objectifs financiers typiques
- Stratégies de "comptabilité créative"
- Choix de conventions comptables
- Estimations comptables
- Fraude

10h30 – 10h45

**PAUSE**

10h45 – 11h15

**ÉTUDE DE CAS**

11h15 – 11h45

**STRATÉGIES DE COMPTABILITÉ CRÉATIVE ET DÉTECTION**

- Transactions à des fins de gestion des résultats
- Détecter la comptabilité créative

11h45 – 12h00

**DISCUSSION ET CONCLUSION**

**Jeudi le 2 novembre 2023 – Après-midi (13h30 à 17h)**

**M. CLAUDE McMASTER – Points à retenir, points de discussion et conclusion**

13h30 – 14h00      **INTRODUCTION**

14h00 – 15h30      **GOVERNANCE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : POINTS À RETENIR**

- Piliers d'une bonne gouvernance créatrice de valeur (Modèle Allaire et Firsirotu)
  - Légitimité et créativité
  - Démarche stratégique
  - Système d'information et suivi de la performance
  - Motivation, reconnaissance et rémunération
- Dix conseils à retenir

15h30 – 15h45      **PAUSE**

15h45 – 16h45      **POINTS DE DISCUSSION : ENJEUX DE GOUVERNANCE**

- Discussion avec les participants sur leurs problématiques de gouvernance respectives, par exemple
  - Diversité
  - Place de la réflexion stratégique
  - Utilisation de huis-clos
  - Séparation des rôles de PCA et PDG
  - Élection des administrateurs
  - Notion d'indépendance
  - Durée des mandats
  - Imputabilité du CA vs les résultats
  - Rémunération
  - Évaluation de la performance
  - Relation avec les actionnaires
  - Mise à pied du PDG
- Discussion avec les participants sur des enjeux contemporains de gouvernance
  - Cas Theranos, Procès ayant débuté le 8 septembre 2021
  - Bad Blood Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup, John Carreyrou, 2018

16h45 – 17h00      **CONCLUSION**